

Р. В. Молько

ORCID 0009-0003-8109-6111

ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ДО СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено сутність та роль організаційної резильєнтності підприємства в умовах структурної трансформації економіки України, спричиненої війною та процесами повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю ризиків, руйнуванням традиційних бізнес-моделей, трансформацією ринків праці, логістичних систем і комунікаційних процесів, що зумовлює необхідність формування нових підходів до управління підприємствами. Визначено, що організаційна резильєнтність виступає не лише механізмом забезпечення стійкості підприємства до кризових впливів, а й фактором його адаптивного розвитку, здатності до трансформації та відновлення в умовах воєнних і посткризових викликів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування організаційної резильєнтності, зокрема в контексті adaptive management, resilience engineering, crisis management та organizational sustainability. Встановлено, що в умовах війни організаційна резильєнтність підприємства повинна розглядатися як комплексна багаторівнева система, що поєднує стратегічну гнучкість, кадрову стійкість, цифрову адаптивність, безпекову орієнтацію, психологічну підтримку персоналу, інноваційність та ефективні комунікаційні механізми. У статті систематизовано ключові структурні зміни економіки України в умовах війни, серед яких: релокація підприємств, трансформація логістичних ланцюгів, цифровізація бізнес-процесів, дефіцит людського капіталу, зростання ролі безпекового компонента в управлінні, розвиток ветеранського підприємництва та зміна моделей економічної взаємодії. Обґрунтовано, що здатність підприємств адаптуватися до зазначених змін значною мірою залежить від рівня розвитку їх організаційної резильєнтності. Запропоновано систему ключових компонентів організаційної резильєнтності підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення, до яких віднесено: стратегічний, кадровий, психологічний, цифровий, безпековий, інноваційний та комунікаційний компоненти. Доведено, що формування резильєнтних моделей управління є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств і сталого економічного відновлення України.

Ключові слова: організаційна резильєнтність, підприємство, структурна трансформація економіки, війна, повоєнне відновлення, адаптивне управління, стійкість підприємства, безпекоорієнтований менеджмент, цифровізація, людський капітал.

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-16-30

Постановка проблеми. Повномасштабна війна стала одним із найпотужніших чинників структурної трансформації економіки України за весь період її незалежності. Її вплив виявляється не лише у прямих втратах виробничого потенціалу, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів чи скороченні інвестиційної активності, а й у глибокій зміні самої логіки функціонування підприємств. Український бізнес опинився в умовах, коли звичні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність,

оптимізацію витрат, прогнозованість ринків і довгострокове планування, уже не забезпечують достатнього рівня життєздатності та конкурентоспроможності.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійністю ризиків, енергетичною нестабільністю, кадровими втратами, міграційними процесами, психологічним виснаженням персоналу, трансформацією ринків праці, зміною логістичних моделей і посиленням безпекових загроз. За таких умов підприємства змушені не просто реагувати на кризові впливи, а постійно перебудовувати власні бізнес-моделі, управлінські процеси, комунікаційні системи, кадрову політику та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема організаційної резильєнтності підприємства. На відміну від традиційного розуміння стійкості як здатності зберігати стабільність або повертатися до попереднього стану після кризи, організаційна резильєнтність передбачає здатність підприємства адаптуватися, навчатися, відновлюватися та трансформуватися в умовах тривалої нестабільності. Вона стає не лише інструментом антикризового управління, а новою управлінською логікою функціонування підприємства в трансформаційній економіці.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що повоєнне відновлення України не може розглядатися як механічне повернення до довоєнної економічної моделі. Воно передбачає формування нової економіки — більш гнучкої, безпекоорієнтованої, цифровізованої, інноваційної та здатної до швидкого реагування на зовнішні й внутрішні виклики. У такій економіці саме резильєнтні підприємства можуть стати основою відновлення виробничого потенціалу, збереження людського капіталу, розвитку регіонів, посилення економічної безпеки та формування довгострокової конкурентоспроможності держави.

Водночас, попри зростання наукового інтересу до проблематики резильєнтності, питання її розгляду саме як фактора адаптації підприємств до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого теоретичного осмислення. Особливої уваги потребує обґрунтування організаційної резильєнтності як інтегрованої системи, що поєднує стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, цифровий, безпековий, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти.

Метою статті є дослідження теоретичних засад організаційної резильєнтності підприємства та обґрунтування її ролі як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити сучасні наукові підходи до трактування організаційної резильєнтності; проаналізувати вплив війни на структурну трансформацію економіки України; визначити ключові фактори формування організаційної резильєнтності підприємств у сучасних умовах; систематизувати основні компоненти організаційної резильєнтності підприємства; обґрунтувати роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційної резильєнтності в останні роки набула особливої актуальності у зв'язку з посиленням глобальної нестабільності, цифровою трансформацією економіки, геополітичними конфліктами, пандемічними кризами та воєнними викликами. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, швидкої зміни ринкових умов, нестабільності логістичних ланцюгів, дефіциту людського капіталу та постійного зростання безпекових ризиків, а за таких умов традиційні механізми антикризового управління поступово втрачають ефективність і ключового значення набуває здатність

підприємств адаптуватися до структурних змін, підтримувати функціональність і трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових викликів.

Теоретичні засади концепції резильєнтності були закладені К. Голлінгом, який розглядав резильєнтність як здатність системи зберігати стабільність і функціональність під впливом зовнішніх змін. Надалі зазначений підхід був адаптований до організаційних та соціально-економічних систем, що сприяло формуванню сучасної концепції *organizational resilience* (Holling, 1973).

Суттєвий внесок у розвиток інжинірингу організаційної резильєнтності здійснили Е. Голлнагель, Д. Вудс та Н. Левесон, які розглядали резильєнтність як здатність системи передбачати ризики, реагувати на кризові ситуації, підтримувати критичні функції та навчатися в умовах невизначеності. Науковці наголошують, що сучасна організація повинна бути не лише захищеною від загроз, а й здатною адаптивно функціонувати у середовищі постійної турбулентності (Hollnagel, Woods and Leveson, 2006; Woods, 2015).

Подальший розвиток концепції організаційної резильєнтності пов'язаний із працями К. Ленгнік-Голл, Т. Бека та М. Ленгнік-Голл, які доводять, що організаційна резильєнтність значною мірою формується через стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток адаптивних компетентностей персоналу, гнучкість організаційних структур та здатність підприємства трансформувати кризові виклики у нові можливості розвитку. Автори акцентують увагу на тому, що людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення резильєнтності організації (Lengnick-Hall, C., Beck and Lengnick-Hall, M., 2011).

Важливе значення для сучасного трактування організаційної резильєнтності мають дослідження С. Духек, яка розглядає резильєнтність як комплексну метаздатність організації, що формується через процеси передбачення загроз, реагування на кризові явища та організаційного навчання. Такий підхід дозволяє розглядати резильєнтність не як статичну характеристику підприємства, а як постійний динамічний процес адаптації до змін зовнішнього середовища (Duchek, 2020).

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із концепцією адаптивної безпеки (Safety-II) та розвитком інжинірингу організаційної резильєнтності. Д. Прован, Д. Вудс, С. Деккер та А. Рей обґрунтовують необхідність переходу від традиційного підходу до управління безпекою, орієнтованого виключно на запобігання помилкам, до формування адаптивних систем управління, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та непередбачуваних кризових ситуацій (Provan, Woods, Dekker and Rae, 2020).

У сучасних зарубіжних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку резильєнтності та складних економічних систем. Так, О. Ганін та І. Лінков розглядають резильєнтність як інтегровану характеристику складних соціально-економічних систем, яка залежить від рівня взаємозв'язків між елементами системи, швидкості відновлення, резервування ресурсів та здатності підтримувати критичні функції в умовах кризових впливів (Ganin and Linkov, 2016).

У працях П. Клімека, Ш. Поледни та Ш. Турнера економічна резильєнтність трактується як здатність економічної системи адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати відновлення економічного розвитку після кризових впливів. Дослідники доводять, що резильєнтність сучасних економічних систем безпосередньо залежить від гнучкості економічних взаємозв'язків та адаптивності виробничих структур (Klimek, Poledna and Thurner, 2019).

Після початку повномасштабної війни в Україні проблематика організаційної резильєнтності набула нових змістових характеристик. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється адаптації підприємств до функціонування в умовах воєнної економіки, структурної трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів, кадрових втрат та необхідності забезпечення економічної безпеки.

Т. Васильців та Р. Лупак акцентують увагу на необхідності інтеграції безпекового компонента у стратегічне управління підприємствами та розвитку адаптивних моделей реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз (Васильців, 2008). М. Федик підкреслює роль *adaptive management* у формуванні резильєнтних стратегій розвитку підприємств у посткризовому середовищі (Fedyk, 2024). Є. Терещенко розглядає резильєнтність підприємства як результат взаємодії стратегічних, фінансових, кадрових та інноваційних факторів, що забезпечують здатність організації адаптуватися до зовнішніх економічних шоків (Tereshchenko, Shkolenko, Kovalova, Kosmidailo, Pravdytsev and Andriienko, 2026). О. Білецький доводить, що ефективне кризове управління в умовах війни повинно базуватися на принципах гнучкості, швидкого реагування та адаптивності управлінських рішень (Biletskyi, 2025).

У сучасному українському науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку адаптивного управління, безпекоорієнтованого менеджменту та організаційної резильєнтності. Л. Шимановська-Діанич разом із співавторами обґрунтовує, що адаптивне управління резильєнтністю підприємств є одним із ключових чинників забезпечення економічної та продовольчої безпеки в умовах війни та повоєнного відновлення. Особлива увага приділяється ролі кадрової стійкості, безпекового компонента управління, цифровізації та адаптивності бізнес-процесів (Шимановська-Діанич, Ястреба, Лозова, Шимановська та Молько, 2026).

Крім того, сучасні міжнародні дослідження українських підприємств у воєнній економіці демонструють, що організаційна резильєнтність безпосередньо залежить від швидкості адаптації підприємства до кризових змін, рівня цифровізації, ефективності внутрішніх комунікацій та здатності трансформувати управлінські моделі відповідно до нових умов функціонування (de Waal, Kenworthy, Opatska, Trevoho, Boychuk and Kozlova, 2025).

Разом з тим, попри значний науковий доробок, більшість сучасних досліджень або концентрується на окремих аспектах економічної безпеки та антикризового управління, або розглядає резильєнтність переважно в загальнотеоретичному контексті. Водночас проблема розвитку організаційної резильєнтності підприємства як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині інтеграції стратегічного, кадрового, безпекового, цифрового та психологічного компонентів у єдину адаптивну систему управління підприємством (OECD, 2025; International Organization for Standardization, 2017).

Крім того, сучасні міжнародні дослідження українських підприємств у воєнній економіці демонструють, що організаційна резильєнтність безпосередньо залежить від швидкості адаптації підприємства до кризових змін, рівня цифровізації, ефективності внутрішніх комунікацій та здатності трансформувати управлінські моделі відповідно до нових умов функціонування.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, більшість сучасних досліджень або концентрується на окремих аспектах економічної безпеки та антикризового управління, або розглядає резильєнтність переважно в загальнотеоретичному контексті. Водночас проблема розвитку організаційної резильєнтності підприємства як фактора адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення потребує подальшого комплексного дослідження, зокрема в частині інтеграції стратегічного, кадрового, безпекового, цифрового та психологічного компонентів у єдину адаптивну систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна стала не лише кризовим явищем для економіки України, а фактором її глибокої структурної трансформації і на відміну від циклічних економічних криз, вона змінила не окремі економічні процеси, а саму логіку функціонування економіки, принципи взаємодії суб'єктів господарювання, механізми забезпечення стійкості бізнесу та підходи до управління підприємствами.

До початку повномасштабної війни значна частина підприємств функціонувала в межах моделі економіки ефективності, орієнтованої на оптимізацію витрат, мінімізацію резервів, стабільність логістичних ланцюгів та довгострокову прогнозованість зовнішнього середовища. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначалася рівнем ресурсного забезпечення, масштабами діяльності та ефективністю управління витратами. Нині, сучасне економічне середовище характеризується принципово іншими параметрами функціонування, адже війна сформувала високий рівень турбулентності, нелінійність ризиків, нестабільність економічних зв'язків, руйнування традиційних моделей кооперації, кадрову нестабільність та необхідність постійної адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Фактично відбувається перехід від економіки прогнозованості до економіки адаптивності, у межах якої здатність підприємства швидко перебудовувати внутрішні процеси стає важливішою за класичні показники стабільності.

Особливо суттєвими стали зміни у структурі функціонування підприємств, адже руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, релокація бізнесу, нестабільність логістичних систем, енергетичні ризики та дефіцит людського капіталу змусили підприємства не просто реагувати на кризові явища, а фактично перебудовувати власні бізнес-моделі. Нині виживають не лише найбільші чи найбільш ресурсно забезпечені підприємства, а ті організації, які здатні швидше адаптуватися до нових умов функціонування.

Фактично війна трансформувала сам критерій конкурентоспроможності підприємства, і якщо раніше конкурентна перевага формувалася через масштаби діяльності, ресурсну забезпеченість або оптимізацію витрат, то сьогодні ключового значення набувають: швидкість адаптації; гнучкість управління; здатність підтримувати функціонування в умовах нестабільності; швидке прийняття рішень; ефективність трансформації внутрішніх процесів.

За таких умов організаційна резильєнтність поступово перестає бути окремим елементом антикризового управління і трансформується у базову модель функціонування підприємства. Трансформацію економічної логіки функціонування підприємств в умовах війни та структурної нестабільності економіки України представлено на рис. 1.

Як видно з рис. 1 сучасні умови формують нові пріоритети, серед яких домінують гнучкість, резервування, сценарне мислення, швидкість реагування та інтеграція безпекового компонента в систему управління підприємством. У таких умов організаційну резильєнтність слід розглядати не лише як здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, а як системну характеристику управління, що забезпечує функціонування організації в умовах постійної структурної нестабільності.

Слід зазначити, що сучасні структурні трансформації економіки України суттєво змінюють традиційні підходи до управління підприємствами. Класичний стратегічний менеджмент формувався в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, коли підприємства могли здійснювати довгострокове планування, прогнозувати ринкові тенденції та формувати відносно стабільні бізнес-моделі, але сучасне середовище функціонування бізнесу характеризується: високим рівнем невизначеності; нестабільністю зовнішніх зв'язків; динамічністю економічних змін; багатовекторністю ризиків; постійною потребою у швидкій адаптації. Тому, традиційна модель управління, яка була орієнтована на жорсткі організаційні структури та довгострокову стабільність, поступово втрачає ефективність, а сучасне підприємство повинно не лише забезпечувати економічну результативність, а й підтримувати здатність до постійної трансформації внутрішніх процесів. Через це, організаційна резильєнтність поступово перетворюється на нову управлінську логіку функціонування підприємства і базується на принципах: проактивності; постійної адаптивної готовності; гнучкості управління; сценарного мислення; інтеграції risk-oriented management; здатності до організаційного навчання.

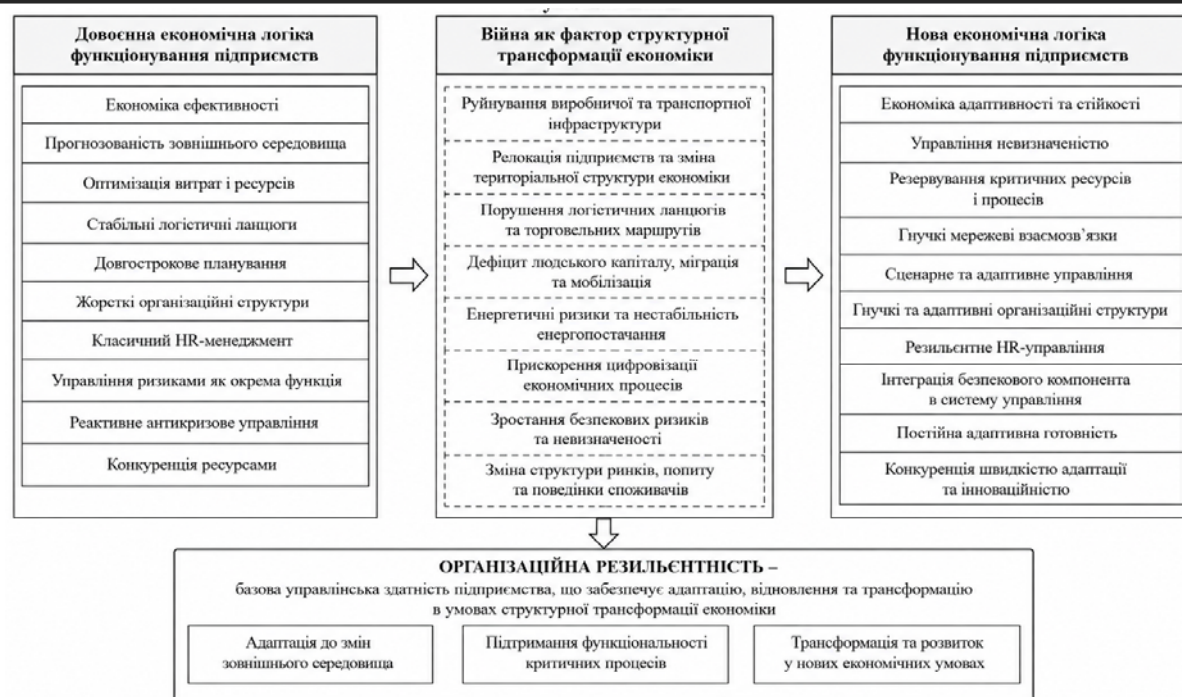


Рисунок 1. Трансформація економічної логіки функціонування підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано автором на основі [11-13]

Особливо суттєво змінюється роль управління людським капіталом. Війна трансформувала саму природу трудових ресурсів, адже частина працівників мобілізована; частина персоналу мігрувала; значна кількість працівників функціонує в умовах психологічного виснаження; зростає роль тимчасових та гнучких команд; змінюються мотиваційні моделі працівників. У результаті традиційне управління персоналом поступово трансформується у резильєнтно-орієнтований HR-менеджмент спрямований не лише на продуктивність праці, а й на підтримання кадрової стійкості, психологічної безпеки та адаптивності персоналу. Не менш суттєво змінюється і роль цифровізації, адже у сучасних умовах цифрові технології перестають бути виключно інструментом підвищення ефективності та перетворюються на механізм забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Крім того, варто зазначити, що структурні зміни економіки України суттєво впливають на механізми функціонування підприємств та зумовлюють трансформацію моделей управління бізнесом (табл. 1). Наведені у табл. 1 трансформаційні процеси свідчать про те, що сучасне підприємство змушене переходити від жорстких стабілізаційних моделей управління до гнучких адаптивних систем, здатних забезпечувати функціонування організації в умовах високої невизначеності, а організаційна резильєнтність виступає механізмом інтеграції стратегічної гнучкості, цифрової адаптивності, кадрової стійкості та безпекового управління в єдину систему функціонування підприємства, тобто виконує функцію механізму адаптації підприємства до структурних змін економіки України. Отже, мова йде не лише про здатність організації підтримувати стабільність діяльності, а про її спроможність трансформувати внутрішню систему управління відповідно до нової економічної реальності.

Однією з ключових трансформацій сучасної економіки України стало руйнування традиційних логістичних моделей.

Таблиця 1

**Вплив структурних змін економіки України на трансформацію моделей
управління підприємствами в умовах війни**

Структурні зміни економіки України	Прояв трансформаційних процесів	Вплив на функціонування підприємства	Трансформація управлінської моделі	Резильєнтна реакція підприємства
Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури	втрата виробничих потужностей, порушення транспортних маршрутів, нестабільність постачання	перебої у виробництві, зростання витрат, зниження операційної стабільності	перехід від оптимізованих до резервно-адаптивних моделей управління	диверсифікація постачання, резервування критичних ресурсів, формування альтернативних логістичних маршрутів
Релокація підприємств та зміна територіальної структури економіки	переміщення бізнесу у безпечніші регіони, зміна регіональних економічних зв'язків	втрата локальних партнерств, кадрової нестабільності, необхідності швидкої перебудови бізнес-процесів	децентралізація управління та формування гнучких організаційних структур	adaptive management, гнучкі моделі координації, швидка інтеграція у нові економічні середовища
Порушення логістичних ланцюгів	блокування традиційних маршрутів, нестабільність імпорту та експорту	ризик зриву постачання, нестабільність виробничих циклів	перехід від lean logistics до resilient logistics	диверсифікація логістичних каналів, багаторівнева система постачання, локалізація частини виробництва
Дефіцит людського капіталу	мобілізація, міграція населення, кадрові втрати	нестача кваліфікованого персоналу, зростання навантаження на працівників	трансформація traditional HR у resilience HR management	розвиток адаптивних компетентностей, гнучкі форми зайнятості, підтримка психологічної стійкості персоналу
Психологічне виснаження працівників	стрес, емоційне вигорання, зростання тривожності	зниження продуктивності праці та мотивації	інтеграція психологічного компонента у систему управління персоналом	формування систем психологічної підтримки, розвиток organizational well-being
Енергетична нестабільність	перебої енергопостачання, енергетичні ризики	порушення безперервності бізнес-процесів	перехід до моделей енергетичної автономізації	резервні джерела живлення, автономізація критичних процесів, енергетична диверсифікація
Прискорення цифровізації економіки	дистанційна взаємодія, автоматизація бізнес-процесів	необхідність швидкої цифрової адаптації	digital transformation management	впровадження цифрових платформ, автоматизація управління, цифрові комунікації
Зростання безпекових ризиків	кіберризик, інформаційні загрози, фізична небезпека	посилення вразливості бізнесу	інтеграція security management у систему стратегічного управління	risk-oriented management, crisis management, безпеко-орієнтоване управління
Трансформація структури ринку та попиту	зміна споживчої поведінки, переорієнтація ринків	нестабільність доходів та бізнес-моделей	перехід від жорсткого стратегічного планування до сценарного управління	сценарне планування, швидка трансформація бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі аналізу структурних трансформацій економіки України та сучасних підходів до organizational resilience.

До початку війни значна частина підприємств функціонувала в умовах оптимізованих логістичних систем, орієнтованих на мінімізацію витрат та високу швидкість постачання, але сучасні умови змушують підприємства переходити до резервно-адаптивних моделей логістики, де ключового значення набувають диверсифікація маршрутів, резервування постачання та здатність швидко перебудовувати систему логістичних зв'язків.

Суттєво змінюється й роль безпекового компонента в системі управління і нині підприємства змушені інтегрувати кризове, безпекове, адаптивне та ризик-орієнтоване управління у єдину систему функціонування бізнесу. Фактично безпека перестає бути окремою функцією підприємства та трансформується в базовий принцип функціонування організації. Механізм адаптації підприємства до структурних змін через організаційну резильєнтність начоно представлено на рис. 2.

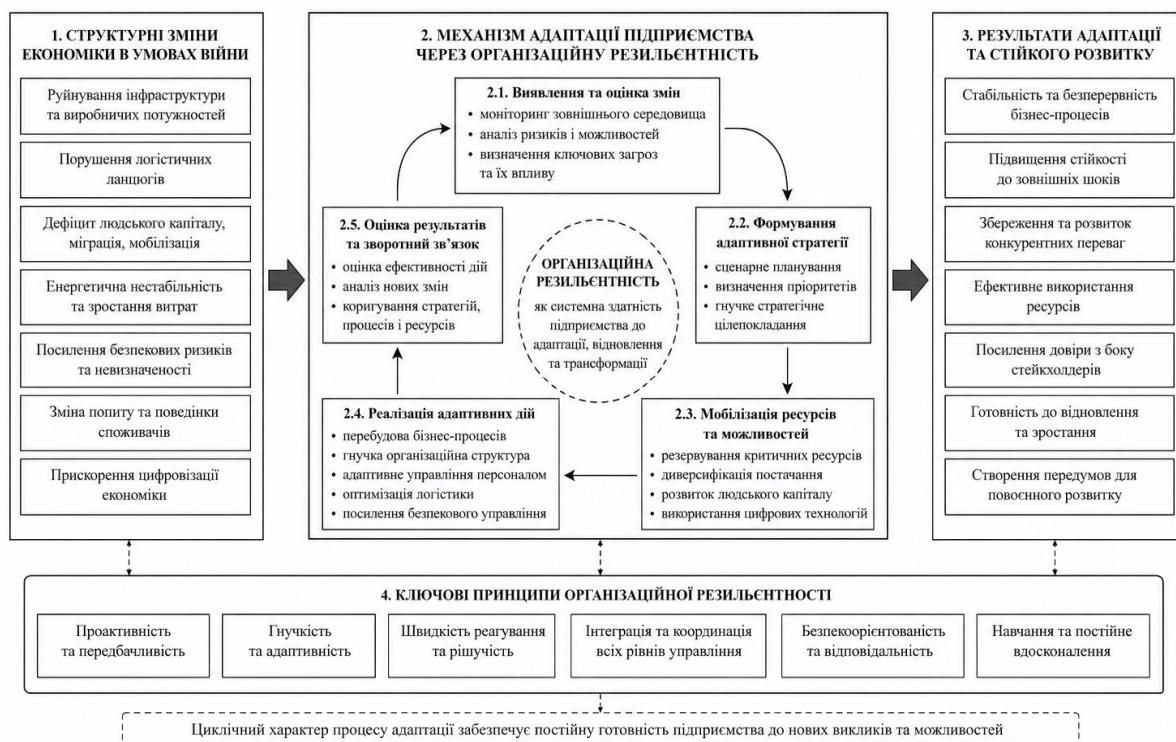


Рисунок 2. Механізм адаптації підприємства до структурних змін через організаційну резильєнтність

Джерело: розроблено автором на основі (Васильців, 2008; Fedyk, 2024; Tereshchenko et al., 2026; Biletskyi, 2025)

Як видно з рис. 2, організаційна резильєнтність забезпечує циклічний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища через моніторинг ризиків, формування адаптивних стратегій, мобілізацію ресурсів, реалізацію адаптивних дій та накопичення організаційного досвіду, а важливою особливістю такого механізму є те, що адаптація підприємства перестає бути одноразовою реакцією на кризу та перетворюється на постійний управлінський процес.

Отже, сучасні структурні зміни економіки України формують принципово нову модель управління підприємством, яка суттєво відрізняється від традиційних управлінських підходів, а їх конкурентоспроможність дедалі більше визначається не обсягом ресурсів чи масштабами діяльності, а швидкістю адаптації до змін зовнішнього

середовища. Відповідно до цього, організаційна резильєнтність формується як багатовимірною інтегрована система, що включає низку взаємопов'язаних компонентів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові компоненти організаційної резильєнтності підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення

Компонент організаційної резильєнтності	Сутність компонента	Прояв в умовах війни	Управлінські механізми забезпечення	Очікуваний результат для підприємства
1	2	3	4	5
Стратегічний	здатність підприємства адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища	необхідність швидкого перегляду стратегічних пріоритетів та бізнес-моделей	adaptive management, сценарне планування, стратегічна гнучкість	підвищення здатності підприємства адаптуватися до структурних змін
Організаційний	здатність організаційної структури швидко перебудовуватися відповідно до нових умов	потреба у децентралізації управління та гнучких формах координації	гнучкі організаційні структури, проектне управління, мережеві моделі взаємодії	підвищення швидкості реагування на кризові зміни
Кадровий	забезпечення кадрової стійкості та розвитку адаптивних компетентностей персоналу	дефіцит людського капіталу, мобілізація, міграція працівників	resilience HR management, гнучкі форми зайнятості, розвиток soft skills	збереження кадрового потенціалу та підвищення адаптивності персоналу
Психологічний	забезпечення психологічної стійкості працівників та організаційної культури підтримки	емоційне виснаження, тривожність, професійне вигорання	psychological resilience management, програми підтримки персоналу, organizational wellbeing	підтримання продуктивності праці та психологічної безпеки
Безпековий	інтеграція системи управління ризиками та безпекою у діяльність підприємства	посилення фізичних, економічних, енергетичних та інформаційних загроз	riskoriented management, crisis management, security management	підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків
Цифровий	здатність підприємства використовувати цифрові технології для підтримання функціонування	прискорення цифровізації бізнес-процесів та дистанційної взаємодії	цифрові платформи управління, автоматизація, аналітичні системи	забезпечення безперервності діяльності та управлінської гнучкості
Комунікаційний	забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії	необхідність швидкої координації дій в умовах нестабільності	цифрові комунікації, crisis communication, горизонтальна взаємодія	підвищення ефективності управлінських рішень
Логістичний	забезпечення стійкості систем постачання та логістичних процесів	порушення логістичних маршрутів та нестабільність постачання	диверсифікація логістики, резервування постачання, resilient logistics	підтримання стабільності бізнес-процесів
Інноваційний	здатність підприємства впроваджувати нові рішення та трансформувати бізнес-модель	необхідність швидкої перебудови діяльності підприємства	innovation management, digital transformation, adaptive innovations	формування нових конкурентних переваг

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Фінансовий	забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємства	нестабільність доходів, інфляційні ризики, обмеження інвестицій	фінансове резервування, диверсифікація джерел фінансування	підтримання фінансової стабільності
Соціальний	здатність підприємства підтримувати соціальну відповідальність та взаємодію зі стейкхолдерами	посилення ролі соціальної підтримки працівників та громад	ESG-oriented management, stakeholder management	підвищення рівня довіри та соціальної стійкості

Джерело: сформовано автором

Представлені у табл. 2 компоненти організаційної резильєнтності свідчать про те, що вона не може розглядатися як окрема управлінська функція або сукупність ізольованих заходів реагування на кризу, а саме як багатовимірна інтегрована система, у межах якої стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, безпековий, цифровий, комунікаційний, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти взаємодіють між собою і формують здатність підприємства до адаптації, відновлення та трансформації.

Водночас важливо підкреслити, що організаційна резильєнтність має не лише внутрішньоорганізаційний, а й макроекономічний вимір, а резильєнтне підприємство в умовах війни не просто зберігає власну життєздатність, а підтримує зайнятість, забезпечує безперервність економічних процесів, сприяє стабільності регіональних економічних систем, формує попит на інноваційні рішення та бере участь у повоєнній модернізації економіки України.

Таким чином, організаційна резильєнтність підприємства може бути представлена як концептуальна модель, що поєднує зовнішні виклики, внутрішні компоненти резильєнтності, адаптивні управлінські процеси та результати, важливі як для самого підприємства, так і для економіки країни загалом (рис. 3).

Як видно з рис. 3, організаційна резильєнтність підприємства формується під впливом зовнішніх детермінант, пов'язаних із війною, структурною нестабільністю економіки, безпековими ризиками, цифровою трансформацією та зміною ринкового середовища. Водночас її реальний прояв залежить від внутрішньої спроможності підприємства інтегрувати ключові компоненти резильєнтності в єдину систему управління, а запропонована модель демонструє, що організаційна резильєнтність є не кінцевим станом підприємства, а постійним процесом управлінської адаптації, яка формується через моніторинг зовнішніх змін, переоцінку ризиків, мобілізацію ресурсів, трансформацію бізнес-процесів, підтримку персоналу, цифрову перебудову та організаційне навчання. Саме циклічність цих процесів і забезпечує здатність підприємства не лише реагувати на кризові впливи, а й накопичувати адаптивний досвід, необхідний для подальшого розвитку.

Особливістю запропонованої моделі є поєднання трьох рівнів резильєнтності: операційного, де резильєнтність проявляється у здатності підтримувати безперервність основних бізнес-процесів; управлінського, де вона виявляється через гнучкість організаційної структури, адаптивність рішень і ефективність комунікацій та стратегічного, де організаційна резильєнтність забезпечує здатність підприємства змінювати бізнес-модель, інтегрувати інновації та брати участь у структурній модернізації економіки.



Рисунок 3. Концептуальна модель організаційної резильєнтності підприємства як основи стійкого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення

Джерело: сформовано автором

Отже, організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення повинна розглядатися як ключова управлінська здатність, що забезпечує перехід від логіки виживання до логіки адаптивного розвитку. Саме через формування резильєнтних підприємств можлива поступова трансформація економіки України в більш гнучку, безпекоорієнтовану, інноваційну та здатну до довгострокового відновлення систему.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення набуває значення однієї з ключових управлінських здатностей, яка забезпечує не лише виживання підприємства в кризовому середовищі, а й його адаптивний розвиток, здатність до трансформації та участь у структурній модернізації економіки України.

Встановлено, що повномасштабна війна суттєво змінила логіку функціонування підприємств, зумовивши перехід від економіки ефективності, оптимізації та прогнозованості до економіки адаптивності, гнучкості, резервування та управління невизначеністю. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільність і довгострокове планування, виявляються недостатніми, а ключового значення набувають швидкість реагування, сценарне мислення, цифрова готовність, кадрова стійкість і безпекоорієнтованість управлінських рішень.

Доведено, що організаційна резильєнтність не може розглядатися лише як елемент антикризового управління або механізм відновлення після кризи. Вона є багатовимірною інтегрованою системою, у межах якої взаємодіють стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний, безпековий, цифровий, комунікаційний, логістичний, інноваційний, фінансовий та соціальний компоненти. Саме поєднання цих компонентів формує здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, адаптуватися до

структурних змін, накопичувати організаційний досвід і трансформувати бізнес-модель відповідно до нових умов функціонування.

Обґрунтовано, що в умовах структурної трансформації економіки України організаційна резильєнтність виконує функцію механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує перехід від реактивного реагування на кризи до постійної адаптивної готовності, що передбачає моніторинг ризиків, мобілізацію ресурсів, трансформацію бізнес-процесів, підтримку персоналу, цифрову перебудову, розвиток комунікацій і організаційне навчання.

Визначено, що особливого значення в умовах війни набувають кадровий, психологічний, цифровий і безпековий компоненти організаційної резильєнтності. Дефіцит людського капіталу, мобілізаційні та міграційні процеси, психологічне виснаження працівників і зростання безпекових ризиків зумовлюють необхідність переходу від традиційного управління персоналом до резильєнтно-орієнтованого HR-менеджменту, а також інтеграції кризового, безпекового, адаптивного та ризик-орієнтованого управління в єдину систему функціонування підприємства.

Запропонована концептуальна модель організаційної резильєнтності підприємства демонструє, що резильєнтність має не лише внутрішньоорганізаційний, а й макроекономічний вимір. Резильєнтні підприємства в умовах війни не лише зберігають власну життєздатність, а й підтримують зайнятість, забезпечують безперервність економічних процесів, сприяють стабільності регіональних економічних систем, формують попит на інноваційні рішення та беруть участь у повоєнній модернізації економіки України.

Отже, організаційна резильєнтність підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення повинна розглядатися як стратегічна основа переходу від логіки виживання до логіки адаптивного розвитку. Саме формування резильєнтних підприємств є важливою передумовою становлення більш гнучкої, безпекоорієнтованої, цифровізованої та інноваційної економіки України.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня організаційної резильєнтності підприємств, формування системи індикаторів її стратегічного, кадрового, цифрового, безпекового та психологічного компонентів, а також обґрунтування механізмів інтеграції організаційної резильєнтності в систему стратегічного управління підприємствами в умовах повоєнного відновлення України.

Бібліографічний список

- Васильців, Т. Г., 2008. *Економічна безпека підприємництва у системі безпеки національної економіки України : монографія*. Львів : Ліга-Прес.
- Шимановська-Діанич, Л.М., Ястреба, В. В., Лозова, О. В., Шимановська, В. Л. та Молько, Р. В., 2026. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повоєнного відновлення. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 11(1), p. 104–109. DOI: 10.36887/2415-8453-2026-1-19
- Biletskyi O., 2025. Crisis Management of Enterprises under War Conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), с. 344-347. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
- de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoho, O., Boychuk, Y. and Kozlova, V., 2025. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. DOI: 10.1111/1468-5973.70058.

- Duchek, S. 2020. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), p. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- Fedyk, M., 2024. Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Enterprise Resilience in Post-War Ukraine. *Future of Science and Global Challenges*, 3-4, c. 62-69 DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
- Ganin, A. A. and Linkov, I., 2016. Operational Resilience: Concepts, Design and Analysis. *Scientific Reports*, 6. DOI: 10.1038/srep19540.
- Holling, C. S., 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, p. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. and Leveson, N., 2006. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot : Ashgate Publishing Limited.
- International Organization for Standardization, 2017. *ISO 22316:2017 Security and Resilience — Organizational Resilience — Principles and Attributes*. Geneva : <<https://www.iso.org/standard/50053.html>>
- Klimek, P., Poledna, S. and Thurner, S., 2019. Economic Resilience from Input-Output Susceptibility Improves Predictions of Economic Growth and Recovery. *Nature Communications*, 10. DOI: 10.1038/s41467-019-09357-w.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
- OECD, 2025. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html?utm_source=chatgpt.com>
- Provan, D. J., Woods, D. D., Dekker, S. W. A. and Rae, A. J., 2020. Safety II Professionals: How Resilience Engineering Can Transform Safety Practice. *Reliability Engineering & System Safety*, 195. DOI: 10.1016/j.ress.2019.106740.
- Tereshchenko, E., Shkolenko, O., Kovalova, M., Kosmidailo, I., Pravdyvtsev, P. and Andriienko, M., 2026. Determinants of enterprise resilience to external economic shocks: Factor analysis and strategic decisions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(66). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.4980>
- Woods, D. D., 2015. Four Concepts for Resilience and the Implications for the Future of Resilience Engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, p. 5–9. DOI: 10.1016/j.ress.2015.03.018.

References

- Biletskyi, O., 2025. Crisis management of enterprises under war conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), pp. 344–347. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
- de Waal, G. A., Kenworthy, A. L., Opatska, S., Trevoho, O., Boychuk, Y. and Kozlova, V., 2025. Exposing Pathways to Organisational Resilience: Revenue Recovery Patterns Among Ukrainian Firms in a War Economy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. DOI: 10.1111/1468-5973.70058.
- Duchek, S. 2020. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), p. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- Fedyk, M., 2024. Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Enterprise Resilience in Post-War Ukraine. *Future of Science and Global Challenges*, 3-4, c. 62-69 DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
- Ganin, A. A. and Linkov, I., 2016. Operational Resilience: Concepts, Design and Analysis. *Scientific Reports*, 6. DOI: 10.1038/srep19540.

- Holling, C. S., 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, p. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. and Leveson, N., 2006. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot : Ashgate Publishing Limited.
- International Organization for Standardization, 2017. *ISO 22316:2017 Security and Resilience — Organizational Resilience — Principles and Attributes*. Geneva : <<https://www.iso.org/standard/50053.html>>
- Klimek, P., Poledna, S. and Thurner, S., 2019. Economic Resilience from Input-Output Susceptibility Improves Predictions of Economic Growth and Recovery. *Nature Communications*, 10. DOI: 10.1038/s41467-019-09357-w.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. and Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), p. 243–255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
- OECD, 2025. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris : OECD Publishing, 2025. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html?utm_source=chatgpt.com>
- Provan, D. J., Woods, D. D., Dekker, S. W. A. and Rae, A. J., 2020. Safety II Professionals: How Resilience Engineering Can Transform Safety Practice. *Reliability Engineering & System Safety*, 195. DOI: 10.1016/j.ress.2019.106740.
- Shymanovska-Dianych, L. M., Yastreba, V. V., Lozova, O. V., Shymanovska, V. L. and Molko, R. V., 2026. Adaptive management of business resilience of agricultural enterprises as a factor of ensuring food security: Challenges of war and post-war recovery strategies. [Adaptive management of business-resilience of agricultural enterprises as an official of food security: the consequences of the war and the strategy of war renewal] *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(1), pp. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19> (in Ukrainian).
- Tereshchenko, E., Shkolenko, O., Kovalova, M., Kosmidailo, I., Pravdyvtsev, P. and Andriienko, M., 2026. Determinants of enterprise resilience to external economic shocks: Factor analysis and strategic decisions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(66). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.4980>
- Vasylytsiv, T. H., 2008. *Ekonomichna bezpeka pidpryiemnytstva u systemi bezpeky natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Economic security of enterprises in the security system of the national economy of Ukraine: monograph]*. Lviv: Liha-Pres. (in Ukrainian)
- Woods, D. D., 2015. Four Concepts for Resilience and the Implications for the Future of Resilience Engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, p. 5–9. DOI: 10.1016/j.ress.2015.03.018.

Molko R.V.

ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF AN ENTERPRISE AS A FACTOR OF ADAPTATION TO STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY

The article examines the essence and role of enterprise organizational resilience in the context of the structural transformation of Ukraine's economy caused by the full-scale war and the challenges of post-war recovery. It is substantiated that the modern economic environment is characterized by a high level of uncertainty, nonlinear risks, destruction of traditional business models, transformation of labor markets, disruption of logistics chains, energy instability, growing security threats, and psychological exhaustion of personnel. Under such conditions, traditional approaches to crisis management and enterprise stability are no longer

sufficient, as enterprises need not only to withstand crisis impacts but also to adapt, learn, recover, and transform their internal processes in accordance with new economic realities. The article analyzes modern scientific approaches to the interpretation of organizational resilience, in particular in the context of adaptive management, resilience engineering, crisis management, security-oriented management, and organizational sustainability. It is emphasized that organizational resilience should be considered not as a separate element of crisis response, but as an integrated managerial capability that combines strategic flexibility, organizational adaptability, human capital resilience, psychological safety, digital readiness, security orientation, innovation capacity, and effective communication mechanisms. The key structural changes in Ukraine's economy under wartime conditions are systematized, including business relocation, destruction and reconfiguration of logistics chains, accelerated digitalization of business processes, human capital shortages, transformation of labor relations, increasing importance of energy and information security, and changes in market demand and economic interaction models. It is argued that the ability of enterprises to adapt to these structural changes largely depends on the level of development of their organizational resilience. A system of key components of enterprise organizational resilience in the context of war and post-war recovery is proposed. These components include strategic, organizational, human resource, psychological, security, digital, communication, logistics, innovation, financial, and social dimensions. The article proves that the interaction of these components forms the basis for an enterprise's ability to maintain operational continuity, adapt to structural economic changes, accumulate adaptive experience, and transform its business model. It is concluded that organizational resilience has not only an internal organizational dimension but also a macroeconomic significance. Resilient enterprises support employment, ensure the continuity of economic processes, contribute to regional economic stability, stimulate innovation demand, and become important actors in the post-war modernization of Ukraine's economy. Therefore, the formation of resilient management models is a necessary condition for ensuring long-term enterprise competitiveness and sustainable economic recovery of Ukraine.

Keywords: organizational resilience, enterprise, structural transformation of the economy, war, post-war recovery, adaptive management, enterprise resilience, security-oriented management, digitalization, human capital, resilience engineering.

Стаття надійшла до редакції: 27.02.2026.

Прийнято до публікації: 13.03.2026 р.